



Vysoké učení technické v Brně

Brno university of technology

Fakulta podnikatelská

Faculty of business and management

Ústav ekonomiky

Institute of economics

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Proposal for changes of human resource management in a selected company

Bakalářská práce

Bachelor's thesis

Autor práce

Author

Aneta Peťová

Vedoucí práce

Supervisor

doc. Ing. Zděnka Konečná, Ph. D.

Brno 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Aneta Petřová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy
zpracování
Teoretická
východiska práce
Analýza
problému
Vlastní
návrhy
řešení
Závěr
Seznam použité
literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu personálních činností ve vybrané firmě vytvořit takový personální plán, který podpoří další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, J. Ester. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: Motiv Press, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

.....

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel
děkan

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení dosavadního systému odměňování zaměstnanců společnosti Provident Financial s. r. o. a na následné vyhotovení návrhů pro případné změny. Základem je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem zjistit jejich názory a spokojenost s dosavadním systémem odměňování vedoucím k jejich spokojenosti.

Abstract

This bachelor's thesis is focused on evaluating the current system of remuneration of provident financial s.r.o. employees and on subsequent drafting of proposals for possible changes. The basis is a questionnaire survey among employees in order to find out their opinions and satisfaction with the current remuneration system leading to their satisfaction.

Klíčová slova

odměna, odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanci, zaměstnavatel, benefit

Key word

reward, remuneration of employees system, wage, employees, employer, benefit

Citace tištěné práce:

PEŤOVÁ, Aneta. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135221>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Citace elektronického zdroje:

PEŤOVÁ, Aneta. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135221>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce paní doc. Ing. Zděnce Konečné, Ph.D. za řádné vedení mé bakalářské práce, ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat firmě Provident Financial s. r. o. za poskytnutí veškerých potřebných informací k sepsání této bakalářské práce. Zvláštní poděkování patří mému přítelovi, který mi by po celou dobu psaní této bakalářské práce oporou.

OBSAH

Úvod.....	1
Cíle práce, metody a postup zpracování.....	2
1. Teoretická část.....	3
1.1. Řízení lidských zdrojů.....	3
1.2. Systém odměňování	7
1.2.1 Metoda HAY	9
1.3 Peněžní formy odměňování.....	9
1.3.1 Odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr	10
1.3.2 Plat.....	10
1.3.3 Mzda	10
1.3.3.1 Funkce mzdy.....	11
1.3.3.2 Minimální mzda	12
1.3.3.3 Zaručená mzda	12
1.3.3.4 Složky mzdy	13
1.4 Nepeněžní formy odměňování	14
1.5 Mzdový systém	15
1.5.1 Tarifní soustava	17
1.6 Zaměstnanecké výhody	18
1.7 Celková odměna.....	21
1.7 Hodnocení práce zaměstnanců	22
2. Analytická část	25
2.1 Základní informace o společnosti	25
2.1.1 Popis společnosti	25
2.1.2 Historie společnosti	26

2.1.3 Profit	26
2.1.4 Pandemie covid-19	26
2.1.6 Struktura zaměstnanců a obchodních zástupců společnosti Provident Financial s. r. o.	27
2.2 CSC – Zákaznické kontaktní centrum.....	29
2.2.1 Oddělení	29
2.2.2 Prostředí.....	30
2.2.2 Struktura zaměstnanců CSC	30
2.3 Systém odměňování zaměstnanců.....	31
2.3.1 Metoda HAY	31
2.3.2 Odměňování obchodních zástupců.....	32
2.3.4 Benefity	33
2.3.5 Nepeněžitě odměňování	34
2.3.6 Odměňování v CSC	35
2.3.6.1 HPP	35
2.3.6.2 DPP a DPČ.....	35
2.4 Předmět výzkumu.....	35
2.4.1 Dotazníkové šetření	36
2.4.2 SWOT Analýza	43
2.5 Závěr	44
3. Návrhová část	45
3.1 Individuální přístup k posuzování pracovního výkonu	45
3.1.1 Ekonomické vyjádření.....	46
3.1.2 Vyhodnocení.....	47
3.2 Zlepšení informovanosti jednotlivých oddělení.....	47
3.3 Příspěvek na dojíždění	47

3.3.1 Ekonomické vyjádření	48
3.3.2 Vyhodnocení.....	48
3.4 Pet-friendly pracoviště	49
3.5 Závěr	50
Závěr.....	51
Seznam použitých zdrojů	52
Seznam grafů	55
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam příloh	58

Úvod

Systém odměňování zaměstnanců – to je snad to nejčastěji řešené téma. Ať už pro zaměstnavatele, který si musí nastavit dobré ohodnocení zaměstnanců, pokud chce, aby mu podnik fungoval a aby mu tam zaměstnanci vydrželi co nejdéle; tak i pro zaměstnance, kteří řeší, zda je jejich ohodnocení dost velké na to, aby se jim práce nadále líbila, nebo zda by měli přejít někam jinam, kde si jich budou více vážit. Tak či onak, nastavit správně systém odměňování zaměstnanců je prostě důležité. A právě tím se zabývá tato bakalářská práce.

V první části se tato bakalářská práce zabývá rozbořem systému odměňování zaměstnanců na teoretické úrovni. Nejdříve je v krátkosti představeno řízení lidských zdrojů na obecné úrovni. Dále jsou rozebrány veškeré základní pojmy motivačního systému, jak funguje systém odměňování a další pojmy spojené s motivačním systémem.

V další části je analyticky rozebrána společnost Provident Financial s.r.o. Jedná se o nebankovní společnost, která získala v roce 2018 licenci od ČNB, která je podle zákona nutná k podnikání v tomto sektoru. U této firmy bakalářská práce zkoumá současný stav nastavení systému odměňování zaměstnanců. Dále se analyzuje spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.

V poslední části této bakalářské práce jsou uvedeny a popsány návrhy změn. Bude samozřejmě záležet na firmě, zda předložené návrhy bude chtít využít nebo nikoliv.

Bude mít tedy vybraná firma co zlepšovat?

Cíle práce, metody a postup zpracování

Cílem této bakalářské práce je vysvětlení motivačního systému na obecné úrovni, analýza motivačního systému společnosti Provident Financial s. r. o. a podání návrhů na změny v zavedeném motivačním systému společnosti vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců.

Teoretická část je vypracována na základě metody literární rešerše, která je provedena na základě dostupných odborných literárních zdrojů. Zabývá se vysvětlením pojmů dané problematiky a pomáhá k jejímu porozumění.

Po teoretické části pokračuje část analytická. Co se týče analytické části, ta byla provedena na základě poskytnutých materiálů od společnosti. Jedná se o interní dokumenty, které si vybraná společnost nepřála zveřejnit, interní webové stránky, kam mají přístup pouze zaměstnanci, a webové stránky, které jsou dostupné široké veřejnosti. Metodou zvolenou pro výzkum spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem odměn, je metoda kvantitativní, přesněji dotazníkové šetření. Tato metoda umožňuje sběr velkého množství informací od respondentů, v krátkém časovém úseku. (Chráška, 2007) Na základě dotazníkového šetření pak výstupy byly shrnuty ve SWOT analýze, kde jsou popsány silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Návrhová část pak byl sestavena na základě obsahové analýzy interních dokumentů, vnějšího a vnitřního prostředí shrnuté ve SWOT analýze a z dat z dotazníkového šetření. Zpracování a vysvětlení návrhů je na základě vlastního uvážení.

1. Teoretická část

Teoretická část se zabývá řešením a vysvětlením pojmů dané problematiky. Na začátku je vysvětlena otázka řízení lidských zdrojů, a poté se konkrétněji řeší nástroj řízení lidských zdrojů, kterým je systémem odměňování zaměstnanců. Popis systému odměňování zaměstnanců je řešen na obecné úrovni.

1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. (Armstrong, 2002)

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Duda, 2008)

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). (Kleibl a spol., 2001)

Hlavní cíle řízení lidských zdrojů jsou:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. (Armstrong, 2002)

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí. (Armstrong, 2002)

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti v nejširším slova smyslu) a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti. (Armstrong, 2002)

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. (Koubek, 2007,2015)



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů. Zdroj: KOUBEK, 2007,2015, s. 17

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří podle Koubka (2007,2015):

Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace.

Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků.

Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů organizaci

Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.

Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personální činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.

Základní úkoly personálního managementu podle Koubka 2011:

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky.

2. Personální plánování

Je to odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů.

4. Hodnocení pracovníků

Činnosti, mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci a jaké má pro ni předpoklady.

5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či jednat o jejich propouštění.

6. Odměňování

Hmotné a nehmotné nástroje odměňování pracovníků a jejich motivace.

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Identifikace potřeb vzdělávání plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

8. Pracovní vztahy

Především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory).

9. Péče o pracovníky

Činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovního doby a pracovního režimu.

10. Personální informační systém

Zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí.

Strategické řízení lidských zdrojů je výraz charakterizující integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů, které umožní organizaci dosáhnout jejích cílů. (Armstrong, 2002)

Stejně jako v případě personální strategie je i strategické řízení lidských zdrojů provázáno se strategickým řízením organizace, pramení v něm, ale je zároveň jeho ústředním proudem. **Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování.** (Koubek, 2007,2015)

Strategie řízení lidských zdrojů, resp. personální strategie, je jednou z funkcionálních strategií firmy. Funkcionálními firemními strategiemi jsou také strategie jiných oblastí či úseků firmy – kupříkladu marketingová, vývojová, produkční, obchodní, finanční strategie. Podmínkou realističnosti strategie řízení lidských zdrojů – to znamená její věrohodnosti, nadějnosti a pravděpodobné úspěšnosti – je její sladění s celkovou firemní strategií i s ostatními funkcionálními strategiemi. (Bláha a spol., 2005)

Tři hlavní přístupy k vytváření strategií lidských zdrojů definovali Richardson a Thompson (1999) podle (Armstrong, 2002) následujícím způsobem:

Nejlepší postup/ nejlepší praxe (nejlepší výsledek)

Tento přístup je založen na přesvědčení, že v řízení lidských zdrojů existuje jakýsi soubor nejlepších postupů a že jejich uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace.

Nejlepší přizpůsobení neboli „šití na míru“

Je založen na přesvědčení, že pro politiku a praxi řízení lidských zdrojů nemohou existovat žádné univerzální předpisy: všechno závisí na podmínkách a prostředí, v jakých organizace existuje, na její kultuře a na její podnikatelské strategii.

Konfigurace neboli vytváření souborů postupů

Konfigurace je vytváření a zavádění několika postupů v oblasti lidských zdrojů najednou, tak aby byly vzájemně provázány, a tudíž se navzájem doplňovaly a podporovaly.

Jelikož se však tato práce zabývá hlouběji **nástrojem** řízení lidských zdrojů, a tím, jak bylo již zmíněno výše, je **systém odměňování zaměstnanců**, jsou další části této bakalářské práce věnovány právě této teorii.

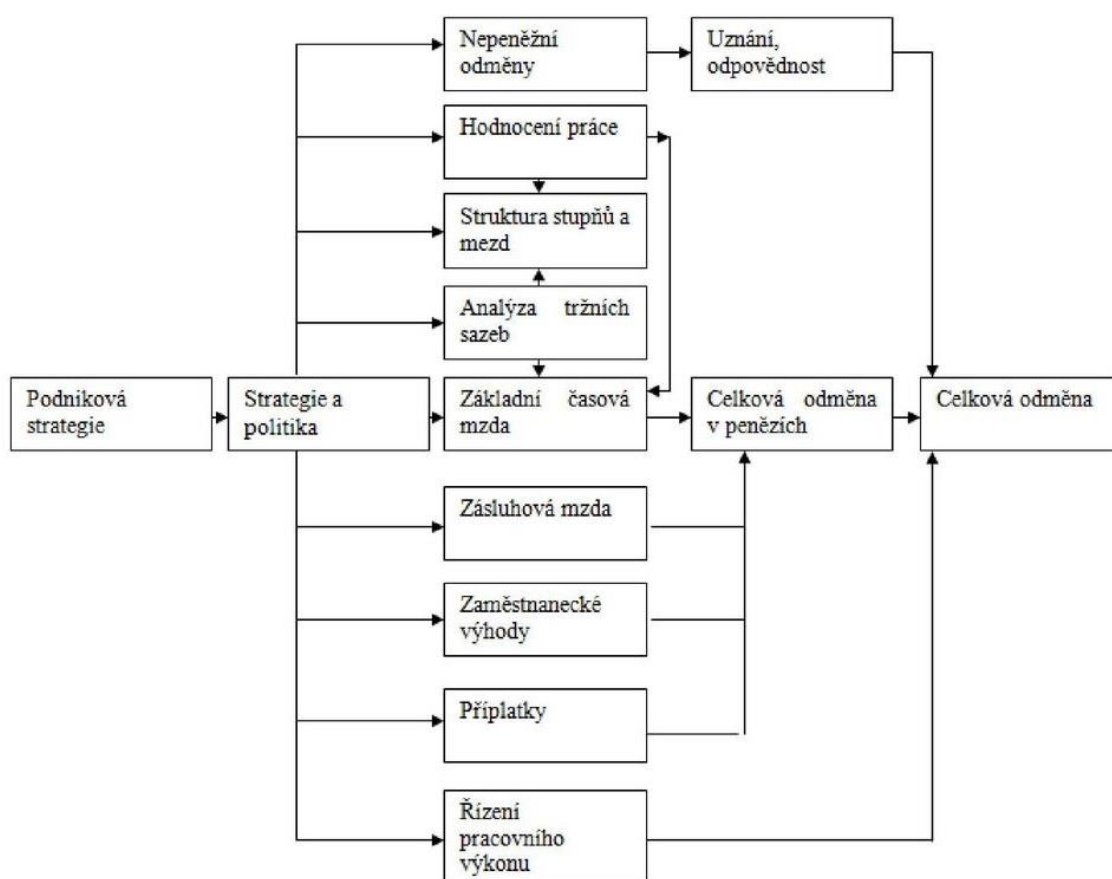
1.2. Systém odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. (Koubek, 2007,2015)

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ni zainteresovaných. (Armstrong, 2005,2007)

V této souvislosti pochopitelně záleží nejen na tom, jaké z možností odměňování svých pracovníků organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. **Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.** (Armstrong, 2005,2007)

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy:



Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy. Zdroj: Armstrong (2009), s. 24

1.2.1 Metoda HAY

Jedná se o metodu společnosti Hay Group (nyní Korn Ferry Hay Group), která byla založena v Philadelphii (USA) v roce 1943. Metoda vznikla ze snahy o odstranění nedostatku metod bodového hodnocení a faktorového srovnávání, které se ukázaly v mnohých experimentech (EL-Hajji, 2015). Těmito nedostatky jsou především selhávání při hodnocení odborných a také vyšších manažerských pozic způsobených přílišnou komplexností těchto dvou tradičních metod hodnocení.

Vlastní zpracování podle (Skenes a Kleiner, 2003) vysvětluje, že při použití této metody jsou pozice hodnoceny na základě 3 základních faktorů, někdy bývá obsažen taktéž faktor čtvrtý a pátý. Jedná se o:

Know-how

Know-how pokrývá veškeré znalosti, dovednosti a zkušenosti, které pracovník vykonávající danou pozici potřebuje.

Míra odpovědnosti

Zodpovědnost zahrnuje všechny dopady, svobodného jednání na této pozici a do jaké míry potřebuje být dotyčný veden jinými.

Řešení problémů

Řešení problémů popisuje, jak moc je zastávaná pozice náročná na vlastní přemýšlení neboli jaká je schopnost využít na dané pozici know-how.

Pracovní podmínky neb fyzické úsilí

Využívají se pouze, je-li to vhodné.

1.3 Peněžní formy odměňování

Jde o mzdu, plat a všechny její složky včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času). (Duda, 2008)

1.3.1 Odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr

Za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti nepřísluší mzda či plat, ale odměna. Její výši a podmínky pro její poskytování sjedná zaměstnavatel se zaměstnancem v příslušné dohodě. Od tohoto pravidla není zakázáno se odchýlit a odměnu (pravidla pro její poskytnutí) lze tedy sjednat např. v kolektivní smlouvě nebo stanovit vnitřním předpisem. Odměňování těchto zaměstnanců se tedy neřídí zákonnými pravidly o mzdě a platu, takže odměna nemusí zahrnovat ani povinné složky mzdy či platu, jako jsou např. příplatky za práci ve svátek, za práci v noci, v sobotu a v neděli apod. (Šubrt a spol., 2019)

1.3.2 Plat

Pojmu plat se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů. (Foot, 1999)

1.3.3 Mzda

Pojmu mzda v širším smyslu se používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem. (Foot, 1999)

Mzda má obvykle povahu peněžitého plnění, ale zákon připouští, aby byla poskytována i jako plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Není-li mzda zaměstnance pevně určena v kolektivní smlouvě nebo vnitřním mzdovém předpise, musí s ním být individuálně sjednána nebo zaměstnavatelem určena na písemně předem mzdovým výměrem. Ten musí být vydán zaměstnanci v den nástupu do práce. To platí i pro změnu výše mzdy – nelze ji proto činit zpětně. Eventuální změna mzdového výměru nebo nový mzdový

výměr musí být zaměstnanci vydán nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. (Šubrt, 2019)

1.3.3.1 Funkce mzdy

S určitou mírou zjednodušení lze za nejvýznamnější funkce mzdy označit podle Platby, mzdy a jiné odměny za práci (2020):

Sociální funkce odměny za práci přispívá k zajištění určité životní úrovně zaměstnance a vyjadřuje skutečnost, že zaměstnanec vstupuje do základního pracovněprávního vztahu za účelem dosažení příjmu, který mu umožní uhradit jeho životní náklady, popřípadě i potřeby jeho rodiny.

Regulační funkce – Za projev této funkce mzdy na trhu práce lze při určitém zjednodušení pokládat také tendence k vyrovnávání poptávky a nabídky, a to i v oblasti odměňování. Na trhu práce se regulační funkce mzdy projevuje rámci tržního mechanismu. Projeví-li se v určitém období nedostatek odborníků některé profese, začne působit tržní mechanismus, neboť převažuje poptávka před nabídkou. Tento stav zvýší nabízenou mzdu a v důsledku toho zájem o uplatnění v této profesi, dokud nenastane nasycení poptávky. Z uvedeného je patrné, že regulační funkce mzdy může působit i v opačném smyslu.

Stimulační funkce: Zájem zaměstnavatele směřuje k tomu, aby prostředky na odměny za práci zaměstnanců byly vynaloženy co možná nejúčinněji (efektivně) a aby mzda (případně i jiné odměny za práci) byla poskytována takovým způsobem, který by zaměstnance podněcoval (**stimuloval**) k co nejvyšším a nej kvalitnějším pracovním výkonům a výsledkům.

Dne 30. listopadu 2020 vyšla ve Sbírce zákonů pod číslem 487/2020 novela nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

1.3.3.2 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny, kterou je zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za práci v pracovním poměru a v právních vztazích založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). V případě dohod konaných mimo pracovní poměr se však použije pouze minimální hodinová mzda nikoli měsíční mzda.

Podle podnikatel.cz základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí od 1. ledna 2021 nejméně 15 200 Kč za měsíc nebo 90,50 Kč za hodinu.

1.3.3.3 Zaručená mzda

Zaručená mzda je taková, na kterou vzniká zaměstnanci právo. Nejnižší úrovně zaručené mzdy nahradily dřívější minimální mzdové tarify. Nejnižší úrovně zaručené mzdy se vztahují na zaměstnance (nikoliv tedy zaměstnavatele), jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a také na zaměstnance zaměstnavatelů odměňujících platem. Nevztahují se však na odměny z dohod a pracích konaných mimo pracovní poměr. (Šubrt a spol., 2019)

Aktuální hodnoty zaručené mzdy pro rok 2021 a současnou výši pro rok 2020:

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy			
	rok 2020		rok 2021	
	Kč/měsíc	Kč/hodinu	Kč/měsíc	Kč/hodinu
1.	14 600	87,30	15 200	90,50
2.	16 100	96,30	16 800	99,90
3.	17 800	106,40	18 500	110,30
4.	19 600	117,40	20 500	121,80
5.	21 700	129,70	22 600	134,40
6.	24 000	143,20	24 900	148,40
7.	26 500	158,10	27 500	163,90
8.	29 200	174,60	30 400	181,00

Obrázek 3: Srovnání nejnižší úrovně zaručené mzdy mezi rokem 2020 a 2021. Zdroj: www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/

Náhrada mzdy (platu, odměny) poskytovaná zaměstnavatelem i následné nemocenské od České správy sociálního zabezpečení se díky redukčním hranicím zvyšuje. Poskytuje se v souladu s §192 Zákoníku práce pouze v období 14 kalendářních dnů nemoci. Třídenní karenční doba byla v roce 2019 zrušena, zaměstnanci náleží náhrada mzdy od 1. zameškané směny. Od 15. dne je zaměstnanec zabezpečen nemocenským příspěvkem od České správy sociálního zabezpečení. (podnikatel.cz)

Redukční hranice	První	Druhá	Třetí
Rok 2020	1 162 Kč	1 742 Kč	3 484 Kč
Rok 2021	1 182 Kč	1 773 Kč	3 545 Kč

Obrázek 4: Redukční hranice pro nemocenské. Zdroj: www.podnikatel.cz

1.3.3.4 Složky mzdy

Podle minisetrvofinanci.cz mzdu jako celek dělíme do dvou složek: **pevná** (smlouvou o pracovním poměru dohodnutá mzda) a **pohyblivá**. Do druhé části spadají zejména prémie, osobní ohodnocení, příplatky a různé odměny. Prémie slouží k lepší motivaci zaměstnanců a udávají se v procentech. De-facto to samé platí i pro osobní ohodnocení, ale je nutno dodat, že se jedná taktéž o jakési vyjádření trvalejší kvality zaměstnance a odebírá se pouze v případech, kdy daný zaměstnanec vykazuje zhoršení své pracovní výkonnosti. Příplatky jsou jako jediná část pohyblivé složky mzdy povinné. Jedná se o peníze, které dostane zaměstnanec, pokud pracoval přesčas, ve ztížených pracovních podmínkách nebo ve svátek, sobotu či neděli.

Zákonem stanové příplatky:

Podle mesec.cz jsou zákonem stanovené tyto příplatky:

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen "dosažená mzda"), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v [§ 111 odst. 2](#) jako základní sazbu minimální mzdy.

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.

1.4 Nepeněžní formy odměňování

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměň a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce (Armstrong, 2005,2007)

Motivace zaměstnanců se postupně vyvíjela a dnes zdaleka nezahrnuje jen finanční odměnu, ať už se jedná o plat, mzdu či jinou její formu. Patří sem i povýšení, různá formální uznání, jako jsou například pochvaly a řada zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů. Ty často nebývají vázány na výkon pracovníka a jsou udělovány prakticky všem zaměstnancům. Do oblasti odměňování se dá zahrnout i řada věcí, které nemají hmotnou povahu a souvisejí spíše s firemní kulturou, mezilidskými vztahy na pracovišti a přispívají ke spokojenosti pracovníků. (kursy.cz)

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2002)

Podle managementmania.com Herzbergova teorie dvou faktorů je jedna z teorií motivace. Dvou-faktorovou motivační teorii zformuloval Frederick Herzberg v roce 1959. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem **spokojenosti** a **motivace**:

Hygienické faktory

Mezi které patří takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.)

Motivátory

Mezi které patří takové, které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.)

1.5 Mzdový systém

Mzda je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systému v tzv. mzdovém systému podniku, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií. Mzdový systém podniku je však součástí systému personálního řízení v organizaci a může svoji funkci plně realizovat jen v interakci a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace. (Kleibl, 1996)

Cíle mzdového systému podle Dudka (2008):

Být přitažlivý – podporovat motivaci zaměstnanců, to znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity.

Být spravedlivý – to znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle zásluh

Být jasný – to znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům

Vnější faktory působí mimo organizaci a mohou silně ovlivňovat a působit na chod firmy. Podle Bláha a spol. (2005) nás z pohledu řízení lidských zdrojů zajímají:

Sociálně demografické změny

Podnikatele by mělo zajímat, jaký je podíl produktivního obyvatelstva na celkovém obyvatelstvu a jaká je jeho demografická skladba (podle věku, pohlaví, vzdělání, kvalifikace). Podnikatel hledá odpověď na otázku, zda je na trhu práce dostatečná nabídka lidí, které jeho podnikatelská činnost potřebuje nebo bude potřebovat jako zaměstnance.

Ekonomické podmínky

Trh práce je tvořen zaměstnavateli a potenciálními zaměstnanci. Zajímá nás chování potenciálních zaměstnanců (demograficko kvalifikační skladba, dojížděky za prací) a chování konkurence v podnikatelském prostředí. Významně působí inflace.

Technické a technologické změny

Nové poznatky a rozvoj techniky působí na změnu obsahu a charakteru práce. Od lidí jsou požadovány nové znalosti a dovednosti, je kladen důraz na flexibilní přizpůsobování se novému pracovnímu chování

Stát a odbory

Stát je povinen vytvořit takové právní normy, kterými stanoví mantinely, zajišťující, aby nedocházelo k beztrestnému porušování zákona.

K vnitřním faktorům mající vliv na řízení lidských zdrojů patří podle Bláha a spol. (2005):

Finanční podmínky firmy

Významný vliv na odměňování, možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců, firma bere v úvahu, co si může dovolit a co ne.

Podnikatelská strategie

K plnění podnikatelských cílů je zapotřebí, aby bylo ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima, kde je vše zaměřeno na uspokojování zákazníků. Toho lze dosáhnout jen definováním a nastavením strategie lidských zdrojů k plnění podnikatelských cílů a jejich převod do každodenní činnosti.

Technika a technologie

Informovanost a zapojení zaměstnanců do řešení změn

Organizační kultura

Nastavit hodnoty jež podporují orientaci zaměstnanců na zákazníky, jejich flexibilitu a loajalitu k firmě

Styl řízení firmy

Budovat partnerské vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, posilovat sociální odpovědnost ke společnosti, k veřejnosti

Zaměstnavatel **může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať již s tarifní mzdou nebo bez ní**, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.) a může zavést různé složky čili části mzdy (prémie, odměny, příplatky, bonusy, tzv. 13. a 14. mzdu aj.). (Šubrt a spol., 2019)

1.5.1 Tarifní soustava

Mzdové tarify nebo mzdové sazby zpravidla nelze stanovit přímo podle hledisek složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, kterou zaměstnanec vykonává. V praxi se proto stanovují mzdové tarify přímo pro konkrétní práce nebo skupiny obdobných prací stejné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Tyto skupiny prací stejné složitosti, pro které se stanovují mzdové tarify, se nazývají tarifní stupně, tarifní třídy, tarifní skupiny apod. Při stanovení mzdových tarifů musí být zřejmá vazba mezi sazbami a tarifními stupni. Hodinové mzdové tarify se při přepočtu na měsíční vynásobí průměrným měsíčním fondem pracovní doby v roce, a to pro různou délku stanovené týdenní pracovní doby. (Dudek, 2008)

Stupnice mzdových tarifů tvoří odstupňované mzdové tarify, které jsou diferencovány tak, aby zohlednily relativní rozdíly mezi prací v podniku a mzdové relace za obdobné

práce na vnějším trhu práce. Velikost mzdových tarifů je ovlivněna řadou interních a externích faktorů. Jsou determinovány podnikovou personální strategií a cílem mzdové politiky, efektivním objemem mzdových prostředků, které organizace může vyplatit, situací v nabídce a poptávce na trhu práce, mocenským postavením partnerů kolektivního vyjednávání a závazky v kolektivní smlouvě. (Dudek, 2008)

Organizace může mít jednu integrovanou tarifní stupnici, nebo několik tarifních stupnic, které se poté dělí dle jednotlivých kategorií zaměstnanců (výroba, administrativa, obchod atd.). V praxi jsou užívány tarifní stupnice s pevnými tarify nebo s tarifním rozpětím. Rozdílem je, že při pevném tarifním stupni je zaměstnanci přiřazen tarifní stupeň na základě vykonávané práce a při tarifním rozpětí představuje rozpětí prostor pro diferenciaci mezd dle skutečného pracovního výkonu. (Dvořáková, 2012)

1.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami (benefity) můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžitě hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. (Kleibl, 2001)

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin podle Bláha a spol. (2005) a to na:

K sociálně kulturním zaměstnaneckým výhodám patří: kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojíždka do zaměstnání, školky, půjčky aj.

Za **pracovní zaměstnanecké výhody** považujeme vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování, deputáty, další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona. Výhody spojené s postavením (pozicí) zaměstnance ve firmě, tzv. **poziční zaměstnanecké výhody**. V českém prostředí známe zejména manažerské výhody (auto, mobil, stáže, vybavení kanceláří aj.)

Již delší dobu se prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky. Stal se známým pod názvem „kafeteria systém“. Zpravidla se výhody nabízejí v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, ale někdy je jeho konstrukce taková, že je stanoveno

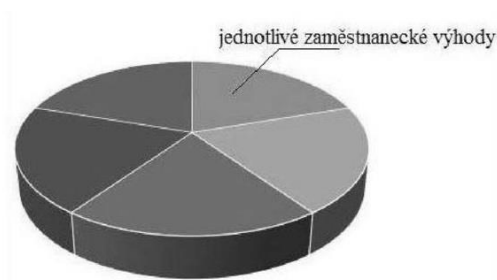
základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu je možno volit z dalšího menu. (Kleibl, 2001)

Největší přínos kafeteria systému spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popř. služby, mu mají být firmou poskytovány. (Kleibl, 2001)

A jaké to jsou přesně?

1. Systém „bufetu“

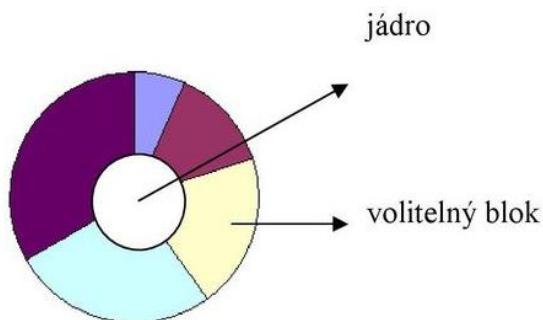
- výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu



Obrázek 5: Systém "bufetu". Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 176

2. Systém „jádra“

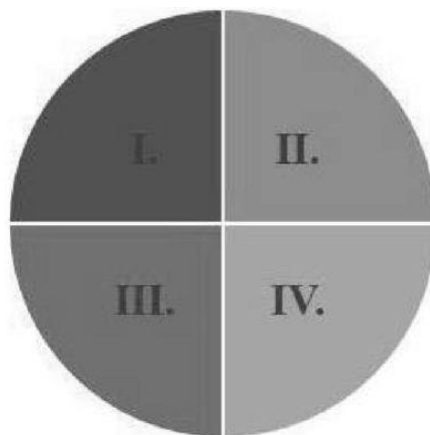
- je pevně stanoveno „jádro“ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, jež jsou využitelné všemi zaměstnanci firmy a zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce



Obrázek 6: Systém "jádra". Zdroj: Bláha a spol., 2005, s. 166.

3. Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců

- jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod



Obrázek 7: Systém "bloků" pro kategorie zaměstnanců. Zdroj: Bláha a spol., 2005, s. 177

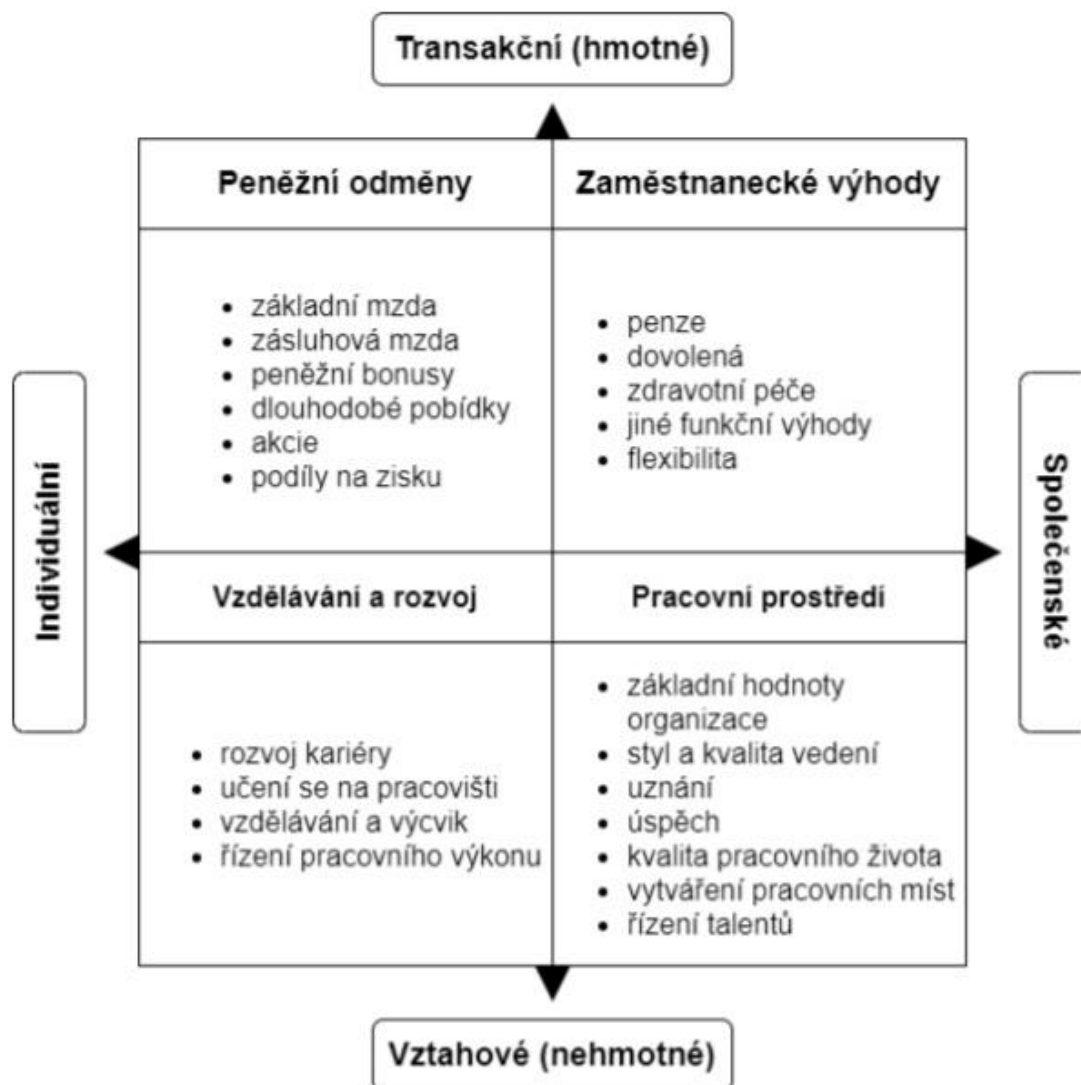
Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponesou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. T o se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby (Koubek, 2007,2015)

Kromě klasických zaměstnaneckých výhod k nám však v posledních letech ve velké míře přichází také neotřelé novinky ze zahraničí, a tak v následujících řádcích zmíníme podle pravo.cz alespoň ty nejzajímavější z nich.

- Homeoffice
- „Sabbatical“ nebo celoroční dovolená
- Péče o zdraví zaměstnanců
- Benefity pro podporu rodičovství

1.7 Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých pracovníků. (Armstrong, 2002)



Obrázek 8: Model celkové odměny. Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44

Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují **transakční odměny**. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno konkurenty kopírovány. Naproti tomu **relační (nepeněžní) odměny** odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. (Armstrong, 2009)

1.7 Hodnocení práce zaměstnanců

Bez posuzování výkonu zaměstnanců a hodnocení výsledků jejich práce se neobejde prakticky žádná firma, která myslí na svoji budoucnost a prosperitu. Hodnocení neslouží jen vedoucím pracovníkům k plnému využití potenciálu zaměstnanců. Jeho cílem je také zajištění individuálního rozvoje a zdokonalování lidí a rozvoj celé firmy. Je součástí systému práce s lidmi v podnikovém řízení. (Stýblo, 2003)

Cílem hodnocení práce je ustanovit systematický a důsledný postup ke stanovení relativní hodnoty práce v rámci pracovního místa jednotlivých firem nebo velkých organizací. Je to proces, pomocí něhož je práce zařazena v ohodnoceném pořadí podle všeobecných požadavků na zaměstnance v daném místě. Poskytuje proto slušný podklad pro spravedlivou a uspořádanou strukturu klasifikace práce. Hodnocení práce neurčuje vlastní odměňování. Je to oddělená akce a většinou je předmětem vyjednávání managementu se zástupci odborů. Hodnocena je pouze práce, ne osoba, která danou práci vykonává. (Foot, 2002)

Některé ze základních úkolů hodnocení pracovníků podle Pokorného (1998):

- rozpoznat aktuální úroveň pracovního výkonu konkrétního člověka
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka
- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka
- motivovat pracovníka
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníka
- rozpoznat rezervy a hranice pracovního výkonu

Hodnocení práce slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Utrídí práce od nejsložitějších po nejméně složité práce vykonávané v organizaci. Účelem hodnocení práce je oklasifikovat význam jednotlivých prací ve firmě z hlediska jejich příspěvku pro výkon firmy. Z hodnocení práce dostáváme mzdové relace pro jednotlivé práce, jež jsou orientačním vodítkem jak pro systém odměňování nebo pro kolektivní nebo osobní vyjednávání. Na konečnou výši mzdy má rovněž vliv trh práce a umění si vyjednat vyšší mzdu.

Při hodnocení práce je třeba podle Bláha a spol. (2005):

Definovat účel hodnocení práce: vytvořit racionální, objektivní a vnitřně konzistentní podklad pro zavedení a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové politiky v organizaci, kde složitost a náročnost práce na pracovním místě se odrazí v diferenciaci odměny zaměstnance

Zajistit účast zainteresovaných stran (vedoucí, zaměstnanci, kterých se to týká, odbory – pokud jsou v organizaci)

Výběr vhodných metod hodnocení práce, jež mohou být neanalytické (sumární) nebo analytické povahy

Neanalytické (sumární) metody porovnávají práce jako celek navzájem aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují. Metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační (katalogová) metoda se obvykle považují za tři hlavní metody. (Armstrong, 2002)

Analytickými metodami jsou bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. (Armstrong, 2002)

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení. Všem tomu slouží **hodnotící rozhovor**. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený. (Koubek, 2007,2015)

Hodnotící rozhovor má vést k hledání motivace u zaměstnance. Proto hodnotící rozhovor v některých organizacích nazývají jako motivační rozhovor. Provádíme ho na konci sociálního procesu pracovního hodnocení a usilujeme o jeho souhlas s budoucími cíli. Nemá to být příležitost ke kázání vedoucího. (Bláha a kol., 2005)

Přínosy hodnocení práce pro zaměstnance

Během hodnoticího procesu vedoucí většinou ujasňují oblasti zodpovědnosti. Pro zaměstnance to je velký přínos, protože se zajistí vzájemné porozumění ohledně rozsahu a povahy jejich práce. Vyloučíte tak možnost, že by vám Váš podřízený někdy řekl: „Ale já jsem nevěděl, že se ode mě očekává, že tohle mám dělat!“ Zaměstnanci se také dozvědí, jak dobře si v oblastech, za něž zodpovídají, počínali. Může to vést k diskusi o možnostech případného užitečného školení nebo k dialogu o budoucích cílech a kariérním rozvoji. Proces hodnocení výkonu navíc dává zaměstnancům příležitost k otevřenému vyjádření bez obav a názor ohledně veškerých otázek souvisejících s jejich prací. (Arthur, 2010)

Přínosy hodnocení práce pro zaměstnavatele

Systémy hodnocení výkonu mohou pomáhat chránit organizace proti nařčení z diskriminace zabezpečením prvku konzistence neboli zajištěním, že všichni podobně klasifikovaní zaměstnanci jsou hodnoceni na základě stejných kritérií. Hodnocení výkonu navíc dokáže odhalit aspirace zaměstnanců a vytyčit plány kariérního rozvoje, což organizacím umožňuje určit, zda je mezi jejich strategickými cíli a cíli zaměstnanců dostatečný soulad. Kromě toho se tak získávají data napomáhající zavádění spravedlivých a konkurenceschopných programů řízení mezd. Rovněž určí budoucí potřeby dalšího školení a rozvoje. (Arthur, 2010)

2. Analytická část

Analytická část této bakalářské práce se zabývá analýzou a následnými návrhy pro společnost Provident Financial s. r. o. Analýza je provedena ve 4 krocích. Nejdříve si přiblíží základní informace o společnosti, poté je popsána vybraná část společnosti, konkrétně zákaznické kontaktní centrum. Na toto oddělení je pak zaměřeno i dotazníkové šetření a hlubší analýza dat. Poslední částí je odměňování, kde se rozebírá jak odměňování pro celou společnost, tak odměňování pro kontaktní centrum.

2.1 Základní informace o společnosti

Název: Provident Financial s. r. o.

IČO: 25621351

DIČ: CZ25621351

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Adresa: Olbrachtova 2006/9, 140 00 Praha 4

Datum vzniku: 5. listopadu 1997

Spisová značka: C 55523/MSPH Městský soud v Praze

Základní kapitál: 82,5 mil. Kč

2.1.1 Popis společnosti

Provident Financial je česká finanční nebankovní společnost poskytující spotřebitelské úvěry, tzn. že transparentně nabízí bezúčelové hotovostní i bezhotovostní úvěry, bez ručitele a bez skrytých poplatků. Provident Financial je součástí britské finanční skupiny International Personal Finance. Působí již v 11 zemích: Česká republika a Polsko, Maďarsko, Mexiko, Rumunsko, Litva, Španělsko, Finsko, Estonsko, Lotyšsko a Austrálie.

Skupina je také kotována na londýnské burze cenných papírů od svého vzniku (kódové označení IPF.L). Podléhá proto přísnému dohledu britských regulačních orgánů. Akcie a dluhopisy firmy jsou na sekundárním trhu obchodovány také na varšavské burze.

2.1.2 Historie společnosti

Společnost Provident Financial s.r.o. je součástí nadnárodní finanční skupiny International Personal Finance, která byla založena v roce 1880 ve Velké Británii, kde má své sídlo v Leedsu. V České republice se tato nebankovní instituce objevila v roce 1997. Pod značkou Provident, Creditea či Hapi podniká skupina IPF i v dalších zemích v Evropě i mimo ni. V roce 2007 se finanční společnost rozdělila na dvě samostatné jednotky, tedy Provident Financial plc (tato společnost podniká pouze na území Velké Británie) a International Personal Finance plc, která sdružuje společnosti ve střední a východní Evropě a také v Mexiku.

2.1.3 Profit

V roce 2019 se objem poskytnutých půjček držel na hodnotách z roku 2018, tedy 1,4 miliardy GBP a bylo dosaženo i dobrých výsledků v oblasti odepsaných úvěrů, kdy jejich podíl na výnosech činil 27,4 %, což odpovídá průměru plnění nastaveného plánu.

Generální ředitel skupiny IPF Gerard Ryan popisuje finanční výsledky za rok 2019, ze kterých vyplývá potřeba soustředit se na růstové trhy, mexický trh půjček do domácnosti se službou obchodních zástupců a divizi čistě digitálního businessu.

Z důvodu pandemie COVID-19 skupina IPF za rok 2020 vůbec poprvé zaznamenala ztrátu, a to v hodnotě 28.8 milionu GBP před zdaněním. Po provozní ztrátě 46,8 milionu GBP v první polovině roku, došlo v druhé polovině roku k výraznému zlepšení o téměř 65 milionů GBP a k dosažení provozního zisku 18 milionu GBP před zdaněním, který je dobrým základem pro rozvoj skupiny v roce 2021.

2.1.4 Pandemie covid-19

Jak ovlivnila pandemie covid-19 celou společnost? Co se týká práce zaměstnanců, tak je to především to, že všichni zaměstnanci dodržují určitá bezpečnostní opatření. Týká se to především pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (obchodní manažeři a obchodní zástupci), a proto musí dodržovat bezpečnostní rozestupy, vždy mít na ústech respirátor, pamatovat na pravidelnou dezinfekci rukou, prostor a materiálů, a případně podle svých preferencí mohou používat další ochranné pomůcky (rukavice).

Nevyhnu se tomu ani zaměstnanci centrály, poboček či zákaznického kontaktního centra, kteří zůstali pracovat v kancelářích. Jedná se především o ty pracovní pozice, kde povaha práce neumožňuje pracovat vzdáleně – tito pracovníci musí například zpracovávat nějakou papírovou dokumentaci. V prostorách Providentu pro ně platí stejné bezpečnostní podmínky.

Zbytek zaměstnanců přešel na práci z domu („home office“). Firma možnost home office měla zavedenou i před pandemií, kdy zaměstnanci mohli využívat home office před pandemií 4x do měsíce. Přestup zaměstnanců z kanceláří na home office, nebyl pro firmu žádný problém. Firma chce tuto možnost zavést pro zaměstnance i na dále formou benefitu i poté, jak pandemie skončí. Je to hlavně z toho důvodu, že pro většinu zaměstnanců podle dotazníkového šetření byl home-office v době pandemie přínosem, a tudíž společnosti se i přes všechna omezení podařilo obchodní stránku udržet.

2.1.6 Struktura zaměstnanců a obchodních zástupců společnosti Provident Financial s. r. o.

Celá firma má **363 zaměstnanců**, z toho na hlavní pracovní poměr (HPP) jich je **300**, a brigádníků (dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti) je **63**.

Co se týče obchodních zástupců, těch společnost eviduje k datu 1.4.2021 celkem **800**. Obchodní zástupci jsou externisti, kteří pro společnost pracují na základě živnostenského oprávnění. Každý obchodní zástupce má však přiděleného oblastního manažera, který je jeho nadřízeným. Naopak zmíněný oblastní manažer je již interním zaměstnancem společnosti. Více o obchodních zástupcích je uvedeno v **podkapitole 2.3.2.**

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a zaměstnaneckého poměru:

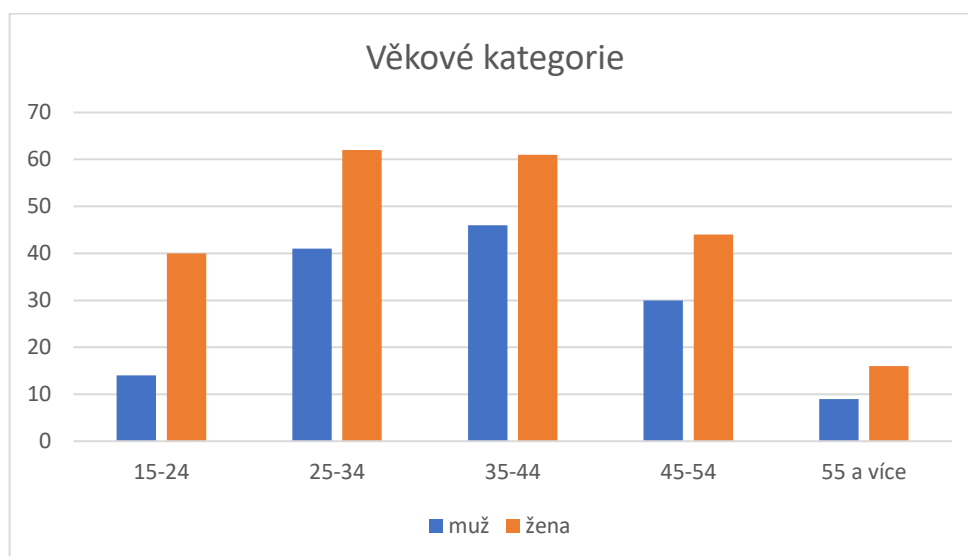
Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a zaměstnaneckého poměru k 1.4.2021

Zaměstnanecký poměr	Počet		Celkem
	muž	žena	
HPP	129	171	300
Brigáda	11	52	63
Celkem	140	223	363

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a věkové kategorie:

Tabulka 2: Věkové kategorie

Věk	Počet		Celkem
	muž	žena	
15-24	14	40	54
25-34	41	62	103
35-44	46	61	107
45-54	30	44	74
55 a více	9	16	25
Celkem	140	223	363



Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle věkových kategorií (včetně brigádníků)

Podle tabulek a grafů je vidět, že s diverzitou věkovou a genderovou společnost nemá žádný problém. K tomu se váže i **charta Diverzity**, kterou společnost poprvé podepsala v roce 2016 a podruhé v roce 2020, a pokaždé úspěšně prošla jejím auditem. Charta Diverzity **podle diverzita.cz** vychází z předpokladu, že v ekonomickém zájmu společnosti je budovat firemní kulturu, která je profesně otevřená každému, nezávisle na pohlaví, věku, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu či sexuální orientaci.

2.2 CSC – Zákaznické kontaktní centrum

Kontaktní zákaznické centrum, které sídlí v centru Brna na ulici Masarykova, bylo založeno v roce 2008 s hlavní myšlenkou podpořit obchod. Od dob založení si zákaznické centrum prošlo velkými změnami, takže z původního méně početného call centra, je momentálně početné, profesionální kontaktní zákaznické centrum, čítající několik oddělení, které nabízí široký rozsah služeb. Největší změny nastaly v roce 2014, kdy společnost disponovala zákaznickým centrem i v Praze. Z důvodu nákladovosti došlo ke zrušení pražského zákaznického centra a přesunu veškerých pozic do Brna.

2.2.1 Oddělení

- Sales and Service

Hlavním úkolem servisní infolinky je v rámci přichozích hovorů poskytnout zákazníkům správné a kompletní informace ohledně jejich stávajících půjček, přijímání a zpracovávání žádostí o splátkové prázdniny, jakož to i přijímání dalších stížností, žádostí či reklamací, které dále předávají oddělení BOA. Taktéž je nutno zákazníka informovat o probíhajících akcích.

Hlavním úkolem sales infolinky je zajištění podpory obchodu společnosti. Operátoři oslovují stávající zákazníky s nabídkami, které jim za řádné splácení vznikly, a nové zákazníky oslovují na základě kontaktu, které na sebe zanechali buď přímo na stránkách společnosti Provident nebo poté na jakékoliv externích stránkách, které mají spolupráci se společností.

- Collections

Cílem tohoto oddělení je dosáhnout co nejvyšších výběrů ze smluv, u kterých vznikl nedoplatek a navrátit tak zákazníka do stavu, kdy řádně hradí své závazky vůči naší společnosti. Slouží hlavně jako podpora obchodu.

- CVP (Centrální vymáhání pohledávek)

Cílem tohoto oddělení je dosáhnout co nejvyšších výběrů ze smluv, u kterých vypršela doba splatnosti nebo nejsou dlouhodobě spláceny, a to pomocí uzavřených splátkových kalendářů a spojených hovorů.

- **Back office**

Oddělení BOA má na starost zpracování stížností, reklamací a žádostí ze strany zákazníků a zpracování požadavků obchodního oddělení.

- **My provi**

Operátoři na tomto oddělení přijímají hovory od obchodních zástupců či manažerů a aktivně jim pomáhají řešit jejich obtíže spojené primárně s tzv. MyProvi aplikacemi. Jedná se o interně vyvinuté CRM aplikace pro práci obchodu a řízení portfolia klienta.

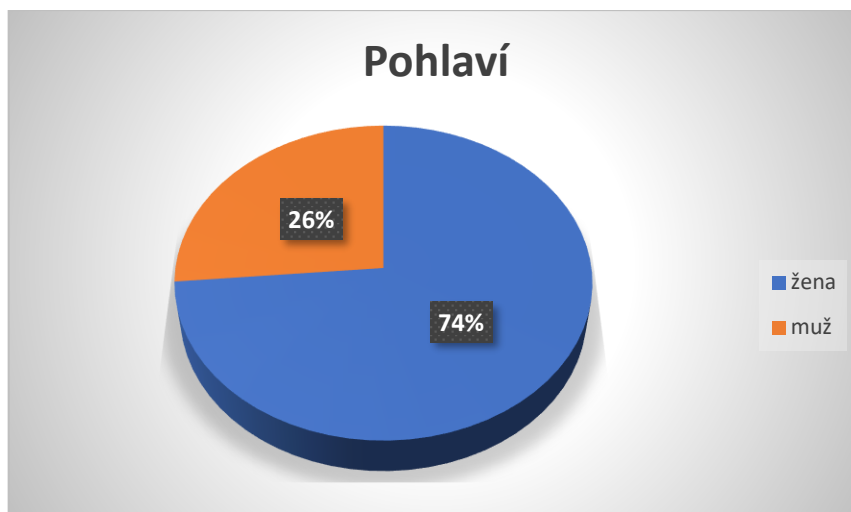
2.2.2 Prostředí

Jak už je zmíněno výše, zákaznické kontaktní centrum se nachází v Brně nedaleko Hlavního nádraží v Brně. Zde má společnost pronajaty 2 patra velké kancelářské budovy. Každé patro je vybaveno vlastními záchody a kuchyňkou, která nabízí zaměstnancům volně k dispozici čaj a kávu. Kancelář je tvořena ve stylu „open space“, takže na patře vždy sedí mnoho kolegů, kteří mezi sebou mohou volně hovořit při pracovní pauze. Každá kancelář je vybavena klimatizací, takže i v létě je v kanceláři vždy příjemně. Co se týče pracovní nálady, tak ta je vždy na vysoké úrovni. Všichni pracovníci si tykají a navzájem se znají, tudíž i při práci je na pracovišti vždy čemu se smát.

V době pandemie covid-19 se vše změnilo. Většina zaměstnanců včetně brigádníků přešla na home-office a nyní pracují z domu. Vše se řídí elektronickou komunikací, hlavně přes pracovní email a další nástroje vzdálené správy. V kancelářích však i tak na dále zůstalo pár zaměstnanců. Převážně jsou to takoví zaměstnanci, kteří neměli přístup k internetu, a tudíž i pro práci, nebo jim povaha jejich práce neumožnila pracovat vzdáleně.

2.2.2 Struktura zaměstnanců CSC

Společnost na kontaktním zákaznickém centru zaměstnává dohromady **91 zaměstnanců**, z toho je **37 brigádníků**. Jak můžeme tedy vidět z následujícího grafu, největší zastoupení z těchto zaměstnanců mají ženy. Těch na kontaktním centru pracuje 74 %, což je přesně 67 žen. Mužů pak na kontaktním centru pracuje 26 %, což je celkem 24 mužů.



Graf 2: Pohlaví zaměstnanců v CSC

2.3 Systém odměňování zaměstnanců

Ve firmě se pro odměňování zaměstnanců používá HAY metodologie.

2.3.1 Metoda HAY

Základní mzdy jsou nastaveny podle mediánu sektoru banky / ostatní finanční instituce, společnost se samozřejmě drží vlivu inflace i trhu.

Příslušné oddělení divize Lidských zdrojů pravidelně kontroluje, zda nedochází k platové diskriminaci, například kvůli pohlaví. Tyto pravidelné kontroly probíhají na všech trzích skupiny IPF, aby byly všude zajištěny rovné podmínky v souladu s lokální legislativou.

Podle HAY levelů je nastaveno rozpětí mezd pro příbuzné skupiny pozic (minimum, medián, maximum); vliv má:

- Míra samostatnosti, míra zodpovědnosti, míra rozhodování
- Vedení týmu
- Znalosti, praxe
- Region (v Praze jsou obecně mzdy nastavené výše než v jiných regionech)

2.3.2 Odměňování obchodních zástupců

Obchodní zástupce je osoba, která pro společnost pracuje na základě živnostenského listu. Jeho práce je v „terénu“, tzn. že je v přímém kontaktu se zákazníky. Jeho povinnosti jsou: sjednávání nových půjček, zajištění výběrů splátek pro stávající klienty a další potřebné práce sloužící k zajištění zákaznické spokojenosti. Pro práci OZ tedy stačí být časově flexibilní a vlastnit maturitní vysvědčení, případně mít povinnou praxi. Tyto podmínky jsou dány Zákonem o spotřebitelském úvěru, kdy obchodní zástupci musí být vázáni k jedné společnosti a musí složit poměrně náročné certifikační zkoušky u České národní banky. Ta je dohledovým orgánem na trhu finančních subjektů, a právě certifikací pracovníků těchto subjektů zajišťuje vysokou míru profesionality všech vázaných obchodních zástupců na trhu. Pozice je vhodná jak pro aktivní důchodce, tak i pro studenty, maminky na mateřské dovolené, zaměstnance pracující na směny a další.

Výše odměny je vyplácena formou provizí, které se skládají z jednorázových částek za zprostředkování půjčky; dále z procentuální hodnoty z vybraného objemu splátek. Pro obchodní zástupce se pak pravidelně připravují motivační soutěže o finanční i nefinanční ceny. Provize se pak obchodním zástupcům vyplácí každý týden.

Tabulka 3: Orientační údaje. Výsledná provize závisí pouze na výkonu obchodního zástupce

Počet hodin týdně	Počet klientů	Průměrná týdenní provize	Průměrná měsíční Provize
5 hod.	do 50	1 500 Kč	5 500 Kč
20 hod.	do 150	5 500 Kč	21 500 Kč
25 hod. a více	nad 151	9 500 Kč	36 200 Kč

Provize se skládá např. z odměny za nové půjčky (hotovostní i bezhotovostní), kde je progrese od určitého počtu; z odměny za výběry; z odměny za splnění měsíčních cílů a další.

2.3.4 Benefits

Cafeterie

Společnost Provident Financial s. r. o. zajišťuje pro své zaměstnance hlavní benefit ve formě Cafeterie, který sdružuje opravdu širokou nabídku různých výhod. Je to online prostředí pro nákup daňově zvýhodněných benefitů od externího dodavatele, kde zaměstnanci nakupují za virtuální peníze ve formě bodů přidělených Providentem. Jsou tam benefity od více než 8 000 dodavatelů napříč celou republikou. Mezi nejoblíbenější patří nákupy zájezdů, wellness, sportu, lékáren a zdravotnických zařízení a optik.

Každý zaměstnanec, který nevyužívá příspěvky na penzijní připojištění dle interních předpisů, má nárok na 500 standardních bodů za každý odpracovaný měsíc. Standardní body jsou přidělovány najednou k lednu nového roku, tzn. 6 000 bodů, v případě nových kolegů poměrně po ukončení jejich zkušební doby, Standardní body expirují na konci kalendářního roku. V průběhu roku mohou být připsány i tzv. mimořádné body za výhry v soutěžích nebo jako mimořádné odměny. Tyto body expirují na konci dalšího roku po jejich připsání.

Základní účet v cafeterii i standardní body nejsou přidělovány brigádníkům. Ti ale mohou obdržet zmíněné mimořádné body (brigádníci jsou součástí systému soutěží nebo mimořádných odměn) a v cafeterii využívat ty benefity, které jsou pro ně zajímavé.

Společnost má i speciální sekci věnovanou interním benefitům. Jedná se o různé slevové programy nebo výhody, které má s danými dodavateli zasmluvněn přímo Provident a nelze je tudíž nakoupit za body.

Stravenkový paušál

Provident se podílí na stravování zaměstnanců formou peněžitého příspěvku do mzdy – tzv. stravenkového paušálu. Příspěvek je poskytován zpětně po odpracování daného měsíce a je součástí mzdy za daný měsíc. Příspěvek je opět poskytován pouze zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, nikoliv brigádníkům

Měsíční příspěvek se odvíjí od docházky v předchozím měsíci, přičemž Provident přispívá ze 100 % (tzn. hodnotu příspěvku a zaměstnanec nepřispívá nic).

Až do konce roku 2020 byl příspěvek stravování poskytován formou stravenek elektronicky na Gastro kartu. V **aplikaci externího dodavatele stravenek** si každý může sledovat transakce na své Gastro kartě a údaje k ní si upravovat. Kartou lze platit fyzicky jako platební nebo si ji nahrát do mobilu a používat v něm.

Další používané benefity:

Zaměstnanci dále mohou čerpat výhody u dodavatele aut, zlevněné vstupenky do divadel, karty do optiky a mnoho dalších benefitů.

2.3.5 Nepeněžitě odměňování

Ve firmě také probíhá odměňování ve formě nepeněžitých odměň. Patří mezi ně například:

- Soutěže
- Společné akce
- Dárky

Tyto odměny navíc fungují ve firmě už velmi dlouho. Firma pravidelně pořádá různé soutěže, kterých se může zúčastnit kdokoliv se zaměstnanců. Příkladem je typická Vánoční soutěž, kdy na facebookové skupině, která slouží pouze pro zaměstnance firmy, přidávají zaměstnanci svoji Vánoční výzdobu a můžou při losování vyhrát telefon či různé poukazy. Pořádané soutěže se týkají ale i výkonnostních prvků, obchodní oddělení nebo kontaktní zákaznické centrum mají pravidelně pořádané centrální soutěže pro podporu obchodní výkonnosti.

Navíc každé čtvrtletí jsou vybíráni zaměstnanci za nejlepší přínos společnosti, které zvolí jejich kolegové, protože ti nejvíce vědí, co daný člověk udělal. Tito zaměstnanci pak vyhrávají různé pobyty na horách, či wellnes. To však z důvodu pandemie není možné, avšak firma si přeje tuto tradici zachovat. Společnost také odměňuje zaměstnance i obchodní zástupce za jejich pracovní výročí, konkrétně za výročí 5, 10, 15 nebo 20 let v Providentu.

Co je pak pro firmu důležité, je práce zaměstnanců odvedená za celý rok. Proto na Vánoce každý zaměstnanec dostane dárek, jako takovou odměnu za odvedenou práci.

Dále firma pořádá každoročně Vánoční večírek, kde se sejdou všichni kolegové, aby si společně oslavili odpracovaný rok. To však z důvodu pandemie nyní opět není možné. Firma i za těchto podmínek pořád vymýšlí pro zaměstnance atraktivní soutěže, např. ve formě bonusů k výplatě.

2.3.6 Odměňování v CSC

V CSC je hodnocení zaměstnanců nastaveno podle náročnosti pozic. Tzn. je to odstupňováno podle obtížnosti, míry znalostí a schopností. Vždy je ale dodrženo, že 2 zaměstnanci na stejné pozici mají stejnou mzdu.

2.3.6.1 HPP

Mzda je tvořena **fixní složkou** mzdy, která je stanovena v pracovní smlouvě + **variabilní složkou** mzdy, kde se sledují ukazatelé podle kvalitativních ukazatelů. Tím máme na mysli různé soutěže, které firma pořádá pro své zaměstnance, kdy odměnou jsou např. body do systému cafeterie.

2.3.6.2 DPP a DPČ

Mzda brigádníků je tvořena **fixní složkou** mzdy, která je stanovena buď v dohodě o pracovní činnosti nebo provedení práce + **variabilní složkou**, kdy jsou do variabilní části opět započítávány výkonnostní bonusy. Plus se i brigádníci mohou účastnit soutěží společně s HPP a soutěžit o různé peněžitě hodnoty.

2.4 Předmět výzkumu

V této kapitole se bakalářská práce zabývá spokojeností zaměstnanců vybraného oddělení ve společnosti na základě dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření pak porovnáme s šetřením, které bylo už v minulosti ve společnosti ve stejném oddělení provedeno. Tím získáme přehled o tom, jak byli zaměstnanci se společností spokojeni tehdy a jak jsou nyní. Z výstupů je pak provedena SWOT analýza.

Dotazník byl rozeslán všem 91 zaměstnancům zákaznického kontaktního centra prostřednictvím interního emailu. Dotazníku se účastnilo **33 respondentů**. Z toho bylo **26 žen a 7 mužů**. Do dotazníku se bohužel nezapojili všichni zaměstnanci, tudíž výsledky šetření nebudou úplně přesné. Dotazník byl přesto adresován všem.

2.4.1 Dotazníkové šetření

V první řadě jsem zkoumala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jejich pracovní náplní a s pracovním zázemím. Z výzkumu jsem se dozvěděla, že 85 % z 33 dotazujících je spokojených s jejich pracovní náplní. Naopak pouze 15 % z 33 dotazujících není spokojeno s jejich pracovní náplní.



*Graf 3: Jsou zaměstnanci spokojeni se svou pracovní náplní?
(Vlastní zpracování, 2021)*

V druhé otázce jsem se naopak zaměstnanců zeptala, jak jsou spokojeni s jejich pracovním zázemím.



*Graf 4: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním zázemím
(Vlastní zpracování, 2021)*

Zde byly odpovědi poměrně vyrovnané. 79 % zaměstnanců je spokojeno s jejich pracovním zázemím. Co se týče odpovědí v předchozím výzkumu společnosti, zde bylo kompletně spokojeno s jejich pracovní náplní a pracovním zázemím 80 % zaměstnanců. Spokojenost se tedy od minulých let u zaměstnanců moc nezměnila.

Na základě tohoto zjištění jsem se zaměřila na to, co se tedy zaměstnancům líbí a co by naopak tedy uvítali ve společnosti změnit. To můžete vidět v tabulce. Tabulka byla zpracována podle odpovědí v dotazníkovém šetření metodou deskriptivní statistiky.

*Tabulka 4: Líbí se/Uvítali by.
(Vlastní zpracování, 2021)*

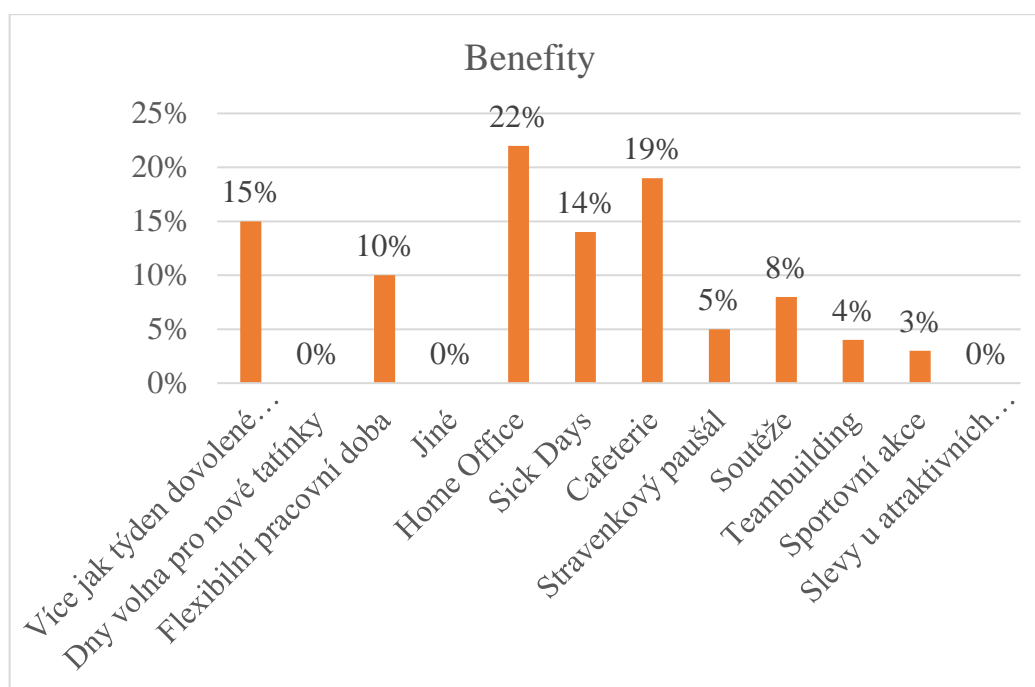
Líbí se	Uvítali by
Kolektiv	Více teambuildingu
Pestrost, každý den se něco děje	Vyšší mzdu
Pracovní prostředí	Pracovní stoly typu open space
Náplň práce	Individuální přístup při posuzování výkonu
Home-office	Zrušit open space kancelář
Flexibilita	Placená Multisport karta
Káva a čaj zdarma na pracovišti	
Přátelské vedení	
Odměny	
Dostatečné technické zázemí	
Možnost kariérního postupu	

Z tabulky tedy můžeme vyčíst, že se zaměstnancům líbí jejich pracovní náplň, kolektiv a pestrost práce. Mezi výhody, které zaměstnanci označili za velké plus, je například práce na Home-office, flexibilita práce, káva a čaj zdarma na pracovišti a další.

Naopak, co by zaměstnanci uvítali, je vyšší mzda či individuální přístup při posuzování výkonu. Ten, jak je vysvětleno v podkapitole **2.3.6 Odměňování v CSC**, je prováděn pouze přes obecné tabulky a vůbec není zaměřen na individualitu jedince.

Další téma, které zaměstnanci hodně řešili, byl kancelářský prostor. Někteří zaměstnanci by uvítali zrušení open space kanceláří a měli by radši kanceláře po menších skupinách. Někteří by zase naopak přivítali ještě více prohloubit open space kanceláře, než který tam je dosud. Toto je však téma, kde ne vždy jde vyhovět oběma stranám a v případě zájmu o změnu velmi závisí i na nastavené spolupráci s pronajímatelem kanceláří.

Poté jsem zjišťovala pomocí dotazníku, s jakými benefity, které nyní společnost zaměstnancům poskytuje, jsou zaměstnanci spokojeni. 79 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou s benefity spokojeni, a pouze 21 % zaměstnanců s benefity spokojeno není.



*Graf 5: Benefity
(Vlastní zpracování, 2021)*

Z grafu můžeme vidět, že nejoblíbenější benefit je novinka v podobě Home-office a mezi zaměstnanci se stal ihned velmi oblíbeným benefitem. Tento nový benefit byl však pro zaměstnance, konkrétně v kontaktním centru, vytvořen z důvodu pandemie Covid-19,

která zasáhla celý svět. Společnost však uvažuje, že možná tento benefit ponechá pro zaměstnance i do budoucnosti. Dále pak můžeme zmínit oblíbené benefity jako je systém Cafeterie, jejíž systém jsme si popsali v podkapitole **2.3.4 Benefity**, či další benefity jako jsou Sick Days nebo více jak týden dovolené navíc k řádné dovolené.

V rámci benefitů jsem se zaměstnanců dotázala, jaké další formy nefinančního odměňování by ve společnosti uvítali, a jestli mají nějaké zajímavé zkušenosti s jinými benefity a nefinančním odměňováním z jiných firem. A odpovědi, které můžete vidět v přiložené tabulce, byly opravdu zajímavé.

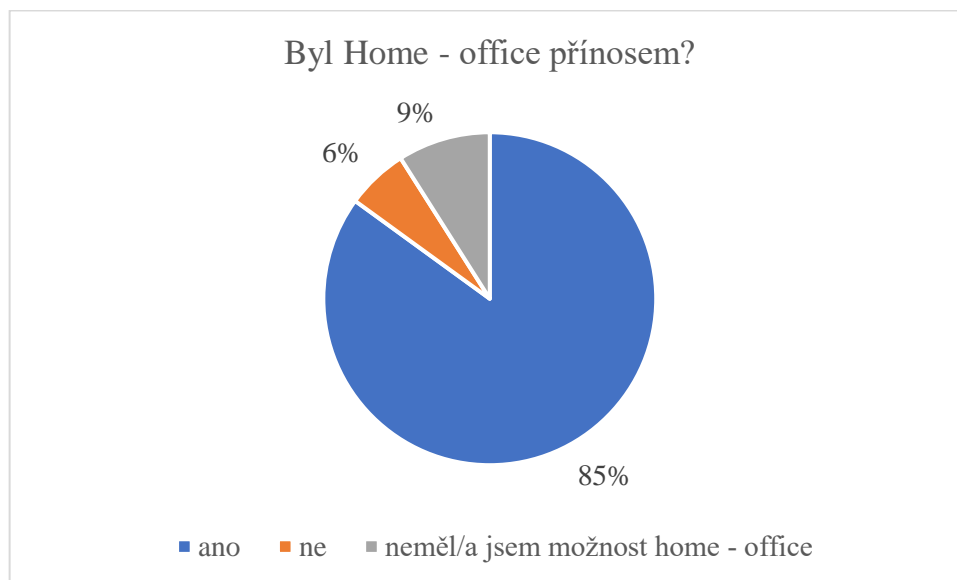
*Tabulka 5: Odpovědi na otázku dalších forem nefinančního odměňování
(Vlastní zpracování, 2021)*

Nejčastější odpovědi
Stravenky brigádníkům v nižší finanční částce
Kratší pracovní doba
13. plat
Nepeněžní odměny za odvedenou práci (např. čokoláda)
Notebook i pro osobní účely
Svačiny
Poukazy na cokoliv
Příspěvek na penzijní pojištění nebo na životní pojištění

Z následující tabulky můžeme vidět, že to jsou opravdu různorodé odpovědi, a určitě je tady možnost pro společnost, co vylepšit. Ovšem spousta odpovědí od zaměstnanců byla i to, že by buď nic nezměnili, nebo že jsou spokojeni. Nejvíce mě však z daných odpovědí zaujala odpověď možnosti stravenek v nižší částce pro brigádníky. Jelikož i já jsem

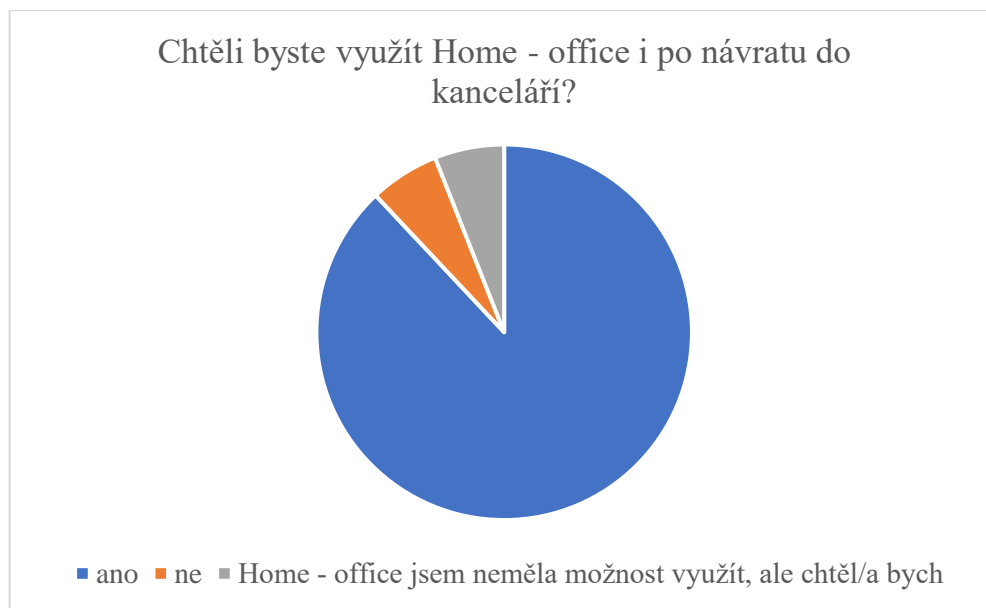
u společnosti brigádníkem, myslím si, že tato možnost by byla opravdu skvělá, a že by do budoucna přilákala více brigádníků.

Jako další jsem se zaměstnanců ptala na zmíněný nový benefit Home – office. Zajímalo mě, jestli jim tento benefit byl přínosem v době pandemie, a zda by chtěli tento benefit využívat i nadále.



*Graf 6: Byl Home-office přínosem?
(Vlastní zpracování, 2021)*

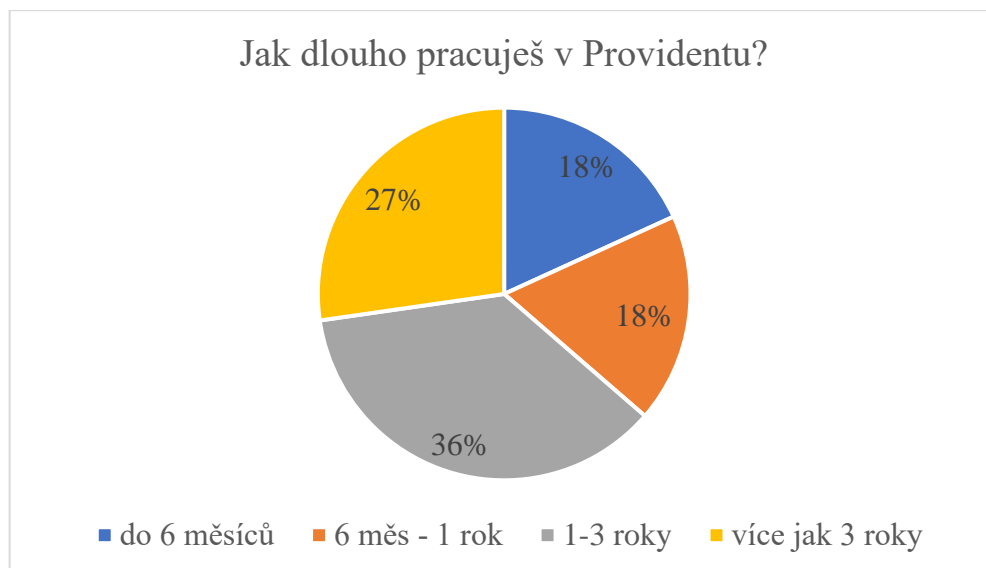
Podle grafu můžeme vidět, že pro 85 % zaměstnanců bylo s home – officem spokojeno. Pouze 3 respondenti, což dělá 9 %, nemělo vůbec možnost home – office zatím využít. Pravděpodobně se jedná o nové zaměstnance, kteří se museli zaučovat pro jejich novou práci, a to bohužel na home – office nelze.



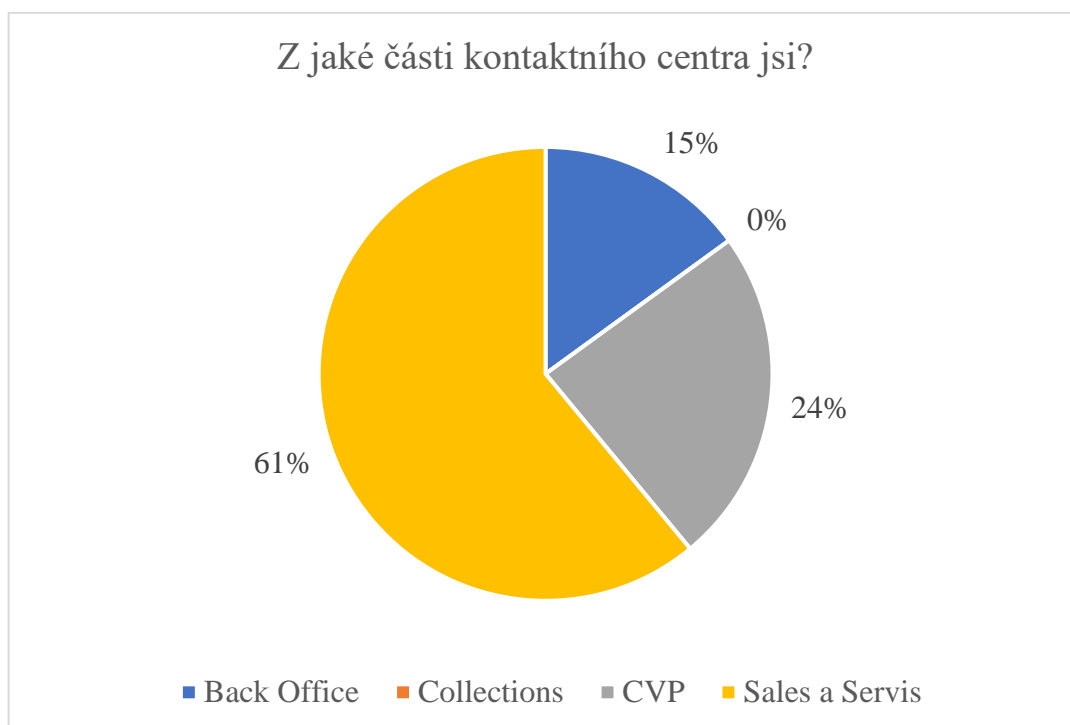
*Graf 7: Chtěli byste využít Home- office i po návratu do kanceláří?
(Vlastní zpracování, 2021)*

Druhá otázka se týkala toho, zda by zaměstnanci chtěli využívat benefit home – office i po návratu do kanceláří. 29 zaměstnanců, což je zmíněných 88 %, odpovědělo, že ano. Naopak pouze 2 respondenti, což je zmíněných 6 %, odpověděli, že ne. Myslím si, že je to hlavně z toho důvodu, že pandemie Covid-19 je tu již celý rok a někteří zaměstnanci jsou již z home – officu unaveni a chybí jim kontakt s lidmi.

V následujících dvou grafech můžete vidět zastoupení respondentů. Ty jsme rozdělili podle toho, jak dlouho ve společnosti pracují a na jakém oddělení. Nejvíce respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují v rozmezí 1- 3 roky. To se oproti minulému výzkumu trošku změnilo. V minulých letech pracovali respondenti u společnosti v ekvivalentu více než 3 roky.



*Graf 8: Jak dlouho pracuješ v Providentu?
(Vlastní zpracování, 2021)*



*Graf 9: Z jaké části kontaktního centra jsi? Vlastní zpracování, 2021
(Vlastní zpracování, 2021)*

Největší zastoupení respondentů bylo z oddělení **Sales a Servis**. Je to z důvodu, že tyto dvě oddělení byly spojeny do jednoho oddělení, a proto má v kontaktním centru největší zastoupení. Bohužel z oddělení Collections mi nikdo na dotazník neodpověděl, proto o tomto oddělení nemám žádné konkrétnější údaje.

2.4.2 SWOT Analýza

Pomocí SWOT Analýzy jsou analyzovány nejen silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby. Tyto 4 faktory ovlivňují činnosti zkoumané společnosti. Výsledky mohou být použity pro zlepšení systému odměňování ve společnosti. Hodnoty v pravém sloupci představují současný stav společnosti. Hodnota 1 je velmi špatný stav a hodnota 5 představuje velmi dobrý stav. Současný stav byl analyzován nejen z osobní zkušenosti s provozem společnosti, ale také na základě dotazníkového šetření

*Tabulka 6: SWOT analýza
(Vlastní zpracování, 2021)*

Silné stránky		Slabé stránky	
Flexibilní pracovní doba	5	Neindividuálnost hodnocení výkonu pracovníka	3
Dobré vztahy na pracovišti	5	Špatná informovanost mezi odděleními	3
Jednotné poskytování benefitů	4	Stálí pracovníci	3
Zpětná vazba	4		
Rozmanitost benefitů	4		
Možnost kariérního růstu	4		
Konkurence schopnost	3		
Průměrná hodnota	4,14	Průměrná hodnota	3
Příležitosti		Hrozby	
Rostoucí trend nových půjček u mladých lidí	3	Konkurence	3
Průměrná hodnota	3	Průměrná hodnota	3

SWOT analýza nám podle **Tabulky 7** ukázala, že silné stránky převyšují nad slabými. Existuje však velký nedostatek právě na straně slabých stránek. Možnost jejich nápravy, pokud to bude možné, bude uvedena v návrhové části.

Podle SWOT analýzy můžeme vidět, že firma má velkou příležitost právě v tom, aby přihlédla i k individuálnímu hodnocení zaměstnanců a jejich zaměstnanci byli více motivovaní. Hrozby jsou na stejné hodnotě jako příležitosti.

2.5 Závěr

Závěrem je možné tedy říct, že z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že motivační systém pro zaměstnance společnosti funguje na velmi dobré úrovni. I přesto, že by se určitě nějaké věci mohly zlepšit, zaměstnanci zkoumaného oddělení jsou s jejich odměňováním spokojeni.

Co se týče výstupů ve SWOT analýze, je vidět, že silné stránky převažují nad slabými, takže tvrzení dotazníkového šetření souhlasí. Firma má ovšem i příležitosti

Co bych tedy ještě chtěla dodat je, že spokojenost s benefity, a hlavně s novým benefitem home – officu, ovlivňuje hlavně pandemie Covid – 19. Zaměstnanci pracují dlouhodobě z domova a nemají kontakt s lidmi, což může ovlivňovat jejich psychiku i pracovní nasazení.

3. Návrhová část

V návrhové části této bakalářské práce jsou předloženy a vysvětleny návrhy pro zlepšení systému odměňování ve společnosti na základě vypracovaného dotazníkového šetření. Tyto návrhy by hlavně měly sloužit ke zlepšení výkonu a spokojenosti zaměstnanců. Vypracované návrhy pro vybranou firmu můžou být společností přijaty či nemusí.

3.1 Individuální přístup k posuzování pracovního výkonu

Hlavní zjištěný nedostatek ve spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření je:

Neindividuální přístup k posuzování pracovního výkonu

Od zaměstnanců v dotazníkovém šetření se zjistilo, že se jim nelíbí neindividuální přístup k hodnocení jejich pracovního výkonu. Ten je na zákaznickém kontaktním centru hodnocen pouze přes tabulky, které jsou pro všechny stejné. Co by se dalo změnit?

Jak bylo zmíněno výše, společnost využívá HAY metodologii pro úroveň základních mezd, která hodnotí všechny zaměstnance stejným způsobem.

Osobně bych navrhovala do HAY metodologie nezasahovat, ale pouze najít řešení, které by vyhovovalo všem zaměstnancům. **Návrhem je tedy zavést pravidelné hodnotící rozhovory.**

Nastavila by se odměna:

- 500 Kč
- 1000 Kč
- 1500 Kč

Odměna a její výše je stanovena podle interních výkazů, které se firma nepřála zveřejnit.

Vždy na začátku měsíce by se sešel Team – Manager se zaměstnancem (i brigádníkem) a spolu by zhodnotili výkon daného zaměstnance nebo brigádníka za odpracovaný měsíc. Team – Manager by hodnotil plnou docházku zaměstnance (u brigádníka to, jestli odpracoval za měsíc aspoň 80 hodin), jeho pečlivost a výkonnost. Na základě hodnocení by pak měl pravomoc přidávat zaměstnanci k základní mzdě tzv. osobní ohodnocení, odměnu nebo prémie.

Pokud by zaměstnanec splnil tyto kritéria nad 95 %, náležela by mu odměna ve výši 1 500 Kč.

Pokud by zaměstnanec splnil tyto kritéria nad 90 %, náležela by mu odměna ve výši 1 000 Kč.

Pokud by zaměstnanec splnil tyto kritéria na 85 %, náležela by mu odměna ve výši 500 Kč.

Samozřejmě by bylo potřeba, aby se Team-Manager vždy na hodnotící rozhovor připravil. Vždy před schůzkou zkontroloval, jak si daný zaměstnanec odchodil měsíc, a jestli zaměstnanec všechny hovory, které za ten měsíc odvolal, řádně a správně zadal do systému. A jako poslední kritérium, zda jeho výkon (splněný počet odvolaných hovorů a kvalita hovorů) odpovídá nastaveným parametrům v interních tabulkách.

3.1.1 Ekonomické vyjádření

Pokud by se vzalo v úvahu, že každý zaměstnanec by podle individuálního hodnocení měl nárok na prémie 500 Kč, stálo by to firmu tyto náklady.

Protože nebyly poskytnuty číselné mzdové údaje z důvodu anonymity, jsou počítány pouze náklady navíc za prémie bez dopočtení nákladů na daně, sociální a zdravotní pojištění.

Měsíc

Firma na kontaktním centru má 91 zaměstnanců. To tedy měsíčně odpovídá:

$$91 \times 500 = 45\,500 \text{ Kč}$$

Rok

Rok potom tedy odpovídá:

$$45\,500 \times 12 = 546\,000 \text{ Kč}$$

Roční náklad premií pro 91 zaměstnanců odpovídá částce ve výši **546 000 Kč**.

3.1.2 Vyhodnocení

Podle uvedených skutečností je tato varianta docela nákladná. Společnost byla v tomto roce ve ztrátě, tak je otázkou, zda by zrovna do tohoto návrhu chtěla investovat. Pravděpodobně by se nejdříve investovalo do marketingu či digitalizace. Ovšem myslím si, že pokud by zvýšilo individuální hodnocení zaměstnanců jejich výkonost, to by zapříčinilo to, že by byli více aktivní a přinesli do společnosti více obchodů. Následně by se společnosti zvedly tržby a nebyl by tedy problém na vyplacení těchto premií.

3.2 Zlepšení informovanosti jednotlivých oddělení

Další problém, který ve firmě panuje je špatná informovanost. Vždy, když se ve firmě objeví nějaká skutečnost, než se to dozví jiné oddělení, tak to chvíli trvá. Pak vzniká to, že se zákazník dovolá na infolinku zákaznického kontaktního centra a požaduje tuto informaci a operátor o ničem neví.

Návrhem je zavést informační emaily pro všechny zaměstnance pokaždé, když se objeví nová firemní novinka. A to i pro ty zaměstnance, kterých se novinka netýká. Tzn. že když bude nějaká informace relevantní pouze pro obchodní zástupce, tak informovat o tom i ostatní zaměstnance. Tím se zamezí to, že např. obchodní zástupci budou vědět, co se děje na zákaznickém centru a naopak.

3.3 Příspěvek na dojíždění

Jako jeden z dalších návrhů bych ráda představila **příspěvek na dojíždění** pro dojíždějící zaměstnance, kteří do společnosti dojíždějí každý den. Jednalo by se o ty zaměstnance, jejichž trvalá či kontaktní adresa je mimo okres Brno-město, a do práce dojíždějí veřejnou dopravou. Zavedením tohoto příspěvku by se mohlo zajistit udržení stálých zaměstnanců.

3.3.1 Ekonomické vyjádření

Příspěvek by se stanovil ve výši 30Kč/den a byl by vyplácen automaticky všem, jejichž trvalá či kontaktní adresa je mimo okres Brno-město, a do práce dojíždějí veřejnou dopravou. Cena příspěvku vychází z tarifního ceníku Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje.

Dojíždějících zaměstnanců podle interních dokumentů je ve společnosti 20 a všichni tito zaměstnanci dojíždějí z Jihomoravského kraje. Náklady by proto byly následující:

Měsíc

$$50 \times 5 \times 4 = 1\,000 \text{ Kč/měsíc}$$

$$1\,000 \times 20 = 20\,000 \text{ Kč/měsíc}$$

Měsíční náklad příspěvku na dojíždění pro 20 zaměstnanců odpovídá částce **20 000 Kč**.

Rok

Rok potom tedy odpovídá:

$$20\,000 \times 12 = 240\,000 \text{ Kč}$$

Roční náklad příspěvku na dojíždění pro 20 zaměstnanců odpovídá částce **240 000 Kč**.

Protože nebyly poskytnuty číselné mzdové údaje z důvodu anonymity, jsou počítány pouze náklady navíc za prémie bez dopočtení nákladů na daně, sociální a zdravotní pojištění.

3.3.2 Vyhodnocení

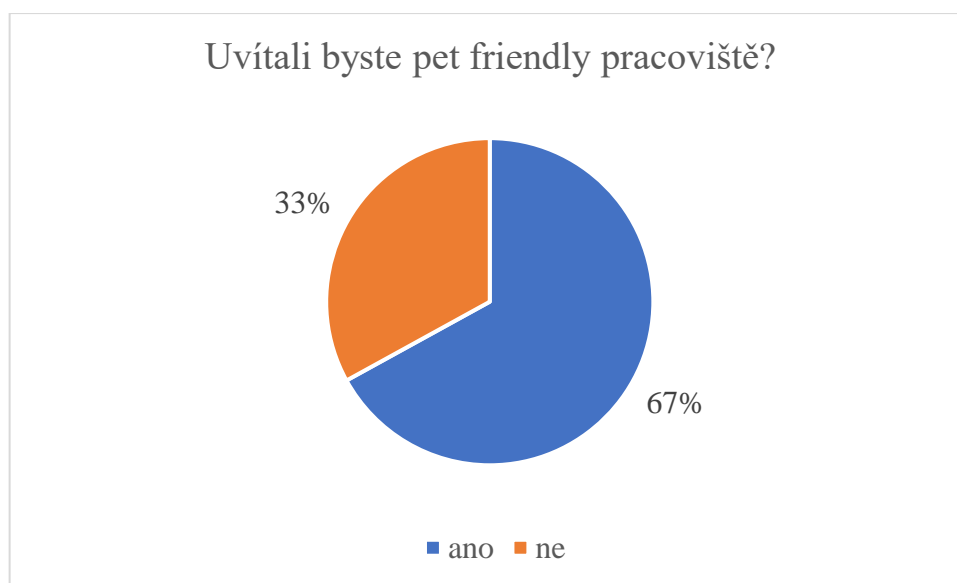
Podle uvedených skutečností je tato varianta docela nákladná. Společnost byla v tomto roce ve ztrátě, tak je otázkou, zda by zrovna do tohoto návrhu chtěla investovat. Pravděpodobně by se nejdříve investovalo do marketingu či digitalizace. Ovšem myslím si, že pokud by zaměstnanci měli možnost získat tento příspěvek, přispělo by to k udržení stálých zaměstnanců. Jak se totiž zjistilo z dotazníku, ve firmě jsou spíše zaměstnanci,

kterí u společnosti pracují kratší dobu než tu delší. Zda firma tento příspěvek zavede či nikoliv samozřejmě záleží jen na ni.

3.4 Pet-friendly pracoviště

Jako další návrh na zlepšení spokojenosti je možnost zavést **pet friendly pracoviště**.

V dotazníkovém šetření jsem zaměstnancům položila otázku, zda by uvítali zavést ve společnosti pet friendly pracoviště. A výsledek byl opravdu zajímavý.



*Graf 10: Uvítali byste pet friendly pracoviště?
(Vlastní zpracování, 2021)*

Z grafu je možné vidět, že 22 respondentů, což činí 67 %, odpovědělo, že by pet friendly pracoviště uvítali. Proti bylo 11 respondentů.

Na základě tohoto zjištění vyplývá, že ne všem se zavedení pet friendly pracoviště líbí. A to například z důvodu alergie, domácí mazlíček je velký (ten by do menší kanceláře byl nevyhovující) a další. Pro mnoho zaměstnanců to však může být ulehčující vzít si svého domácího mazlíčka do práce.

Podle tohoto zjištění, bych volila zavést páteční **pet friendly pracoviště**. To by znamenalo, že každý zaměstnanec by si mohl přinést zvíře vždy pouze v pátek. Tím by se vyhovělo i těm, kteří odpověděli, že pet friendly pracoviště nechtějí. A to tím způsobem, že by zvířátka na pracovišti nebyla celý týden, ale vždy pouze jeden den.

Pokud zaměstnanec má na zvířata alergii, celý pátek by se zavedlo celodenní větrání a jeden den by tak zaměstnanec zvířata na pracovišti určitě vydržel.

Myslím si, že tento nápad vytvořit pro zaměstnance pet friendly pracoviště je velmi lákavý. Když je zaměstnanec zavřený celý den v kanceláři a občas by tam uviděl domácího mazlíčka, hned by se mu zlepšila nálada, což by přispělo k lepší výkonnosti zaměstnance.

Bohužel nemůžeme zjistit, zda naopak by to nevedlo k menší koncentraci zaměstnanců.

Navrhuji tedy pro začátek zkusit zavést **PET FREINDLY pátek**. Každý zaměstnanec by si přinesl domácího mazlíčka a vyzkoušelo by se, jak by to fungovalo v praxi.

Poté by se provedla analýza spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci, podle kterých by se určilo, zda mazlíčky pomáhají ke zlepšení produktivity zaměstnanců či nikoliv.

3.5 Závěr

V návrhové části je vidět možnost změn v již zavedeném systému odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě. Na výběr je z mnoha návrhů. Jak už jsem řekla výše, že pokud firma bude chtít nějaké návrhy zavést nebo nikoliv, to záleží jen na ní. Myslím si, že zavedení změn by však prospělo nejen zaměstnancům, ale i firmě samotné, protože by měla stálý a kvalifikovaný personál, a mohla by být více konkurence schopná v nebankovním sektoru i mimo něj.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení dosavadního motivačního systému zaměstnanců společnosti Provident Financial s. r. o. a podání návrhů na změny v zavedeném motivačním systému společnosti vedoucích k větší spokojenosti zaměstnanců.

V první části této bakalářské práce jsou popsána teoretická východiska a základní pojmy řízení lidských zdrojů a motivačního systému na základě literární rešerše, která byla provedena na základě dostupných odborných literárních zdrojů.

Další část byla analytická část. V úvodu analytické části byla popsána charakteristika a analýza současného motivačního systému vybraného podniku pomocí interních dokumentů, interních webových stránek a webových stránek. V pokračování analytické části pak byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí metody kvantitativní. Tato metoda byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě dotazníkového šetření pak výstupy byly shrnuty ve SWOT analýze, kde jsou popsány silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Poslední částí byla část návrhová. Zde byly podány a popsány návrhy na zlepšení motivačního systému vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím obsahové analýzy interních dokumentů, vnějšího a vnitřního prostředí shrnuté ve SWOT analýze a z dat z dotazníkového šetření.

Nejdůležitějším návrhem této bakalářské práce je individuální hodnocení pracovního výkonu. Protože nebyly poskytnuty mzdové údaje, byly zde vypočteny ekonomické náklady bez nákladů na daně a SZP zaměstnavatele. Jako další návrhy byly představeny: zlepšení informovanosti mezi odděleními, příspěvek na dojíždění a pet-friendly pracoviště.

Závěrem můžeme tedy říct, že zkoumaná firma má nastavený systém odměňování pro zaměstnance na velmi dobré úrovni. Tím určitě může konkurovat většině firem. Většina zaměstnanců na zákaznickém kontaktním centru je s jejich odměňováním spokojena a nepotřebují nic měnit.

Přeji společnosti mnoho úspěchů do budoucnosti a mnoho kvalitních a stálých zaměstnanců, kteří budou firmu do budoucnosti velmi dobře reprezentovat.

Seznam použitých zdrojů

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- 3) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- 4) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- 5) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- 6) EL-HAJI, Anouar. *Tranding places An Experimental Comparison of Reallocation Mechanisms for Priority Queuing, 2015*. [online]. [cit. 2015-08-27]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2611533
- 7) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- 8) Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzbergs Two Factor Motivation Theory), 2016. Managementmania.com [online]. [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- 9) CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4
- 10) IDSJMK.cz [online]. Dostupné z: <https://www.idsjmk.cz/connection-finder/ticket-finder/search>
- 11) O společnosti. Providentfinancial.cz [online]. Dostupné z: <https://www.provident.cz/o-spolecnosti>
- 12) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- 13) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-988-9.
- 14) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Graga Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

- 15) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 16) Odměňování zaměstnanců a jeho cíle, 2005. Kursy.cz [online]. [cit. 2005-02-09]. Dostupné z: <http://www.kursy.cz/odmenovani-zamestnancu-a-jeho-cile-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxEKPrENjzjIu1UWBS0tlgLw/>
- 17) Zákoník práce | Zákon č. 262/2006 Sb., 2021. Mesec.cz [online]. [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakonik-prace-zakon/f3054138/>
- 18) Minimální a zaručená mzda a údaje, které se spolu s ní od roku 2021 zvyšují, 2020. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/minimalni-a-zarucena-mzda-a-udaje-ktere-se-spolu-s-ni-od-roku-2021-zvysuji/>
- 19) Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020. Studijní texty ke zvláštní části úřednické zkoušky k oboru služby č. 19: Platy, mzdy a jiné odměny za práci. [online]. [cit. 2020-09-01]
- 20) Mzdy, 2014. Ministerstvofinanci.cz [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: http://www.ministerstvofinanci.cz/detail-clanku/43_mzdy.html
- 21) Náhrada mzdy v době dočasné neschopnosti bude v roce 2021 vyšší, 2020. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nahrada-mzdy-v-docasne-pracovni-neschopnosti-od-roku-2021/>
- 22) PEŤOVÁ, Aneta. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135221>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.
- 23) POKORNÝ, Jiří. *Personální management*. Brno: PC-DIR, 1998. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1186-4.
- 24) POKORNÝ, Jiří. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-72-04-348-X

25) Craig Skenes, Brian H. Kleiner. The HAY System of compensation. [online]. [cit. 2003-03-01]. Dostupné z:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170310783826/full/html>

26) STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

27) ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. *Abeceda mzdové účetní ...*. Olomouc: ANAG, [1996]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-189-5.

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle věkových kategorií (včetně brigádníků)	28
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců v CSC.....	31
Graf 3: Jsou zaměstnanci spokojeni se svou pracovní náplní? (Vlastní zpracování, 2021)	36
Graf 4: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním zázemím (Vlastní zpracování, 2021)	37
Graf 5: Benefity (Vlastní zpracování, 2021)	38
Graf 6: Byl Home-office přínosem? (Vlastní zpracování, 2021)	40
Graf 7: Chtěli byste využít Home- office i po návratu do kanceláří? (Vlastní zpracování, 2021).....	41
Graf 8: Jak dlouho pracuješ v Providentu? (Vlastní zpracování, 2021)	42
Graf 9: Z jaké části kontaktního centra jsi? Vlastní zpracování, 2021 (Vlastní zpracování, 2021).....	42
Graf 10: Uvítali byste pet friendly pracoviště? (Vlastní zpracování, 2021)	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů. Zdroj: KOUBEK, 2007,2015, s. 17	4
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy. Zdroj: Armstrong (2009), s. 24	8
Obrázek 3: Srovnání nejnižší úrovně zaručené mzdy mezi rokem 2020 a 2021. Zdroj: www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/	12
Obrázek 4: Redukční hranice pro nemocenské. Zdroj: www.podnikatel.cz	13
Obrázek 5: Systém "bufetu". Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 176	19
Obrázek 6: Systém "jádra". Zdroj: Bláha a spol., 2005, s. 166.	19
Obrázek 7: Systém "bloků" pro kategorie zaměstnanců. Zdroj: Bláha a spol., 2005, s. 177	20
Obrázek 8: Model celkové odměny. Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44	21

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a zaměstnaneckého poměru k 1.4.2021	27
Tabulka 2: Věkové kategorie	28
Tabulka 3: Orientační údaje. Výsledná provize závisí pouze na výkonu obchodního zástupce.....	32
Tabulka 4: Líbí se/Uvítali by. (Vlastní zpracování, 2021)	37
Tabulka 5: Odpovědi na otázku dalších forem nefinančního odměňování (Vlastní zpracování, 2021).....	39
Tabulka 6: SWOT analýza (Vlastní zpracování, 2021)	43

Seznam příloh

Příloha č. 1: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování společnosti Provident Financial s. r. o.	59
---	----

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování společnosti Provident Financial s. r.o.

1) Jsi spokojen/a se svou pracovní náplní?

- Ano
- Ne

2) Jsi spokojen/á se svým pracovním zázemím?

- Ano
- Ne

3) Co se ti v práci líbí? Je naopak něco dalšího, co bys uvítal/a?

Otevřená odpověď'

4) Vyjádři, prosím, svůj postoj k následujícímu výroku: „V Providentu můžu udržovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem“.

- Zcela souhlasím
- Souhlasím
- Moc nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

5) Jsi spokojený/á s benefity, které získáváš za svoji práci?

- Ano
- Ne

6) S jakými benefity, které Provident poskytuje, jsi spokojen/á

- Víc jak týden dovolené navíc
- Dny volna pro nové tatínky
- Flexibilní pracovní doba
- Home-office
- Sick Days
- Cafeterie
- Stravenkový paušál
- Soutěže
- Teambuliding
- Sportovní akce
- Slevy u atraktivních partnerů

7) Jaké další formy nefinančního odměňování bys v Providentu uvítal/a / které Ti chybí? Máš nějaké zajímavé zkušenosti s jinými benefity a nefinančním odměňováním z jiných firem?

Otevřená odpověď'

8) Jsi spokojen/á s tím, v jaké formě dostáváš zpětnou vazbu?

- Ano
- Ne

9) Máš možnost se ve firmě vzdělávat?

- Ano
- Ne

10) Byl pro Tebe přínosem Home-office v době pandemie?

- Ano
- Ne
- Neměl/a jsem možnost Home-office

11) Chtěl/a bys využívat možnost Home-office i po návratu do kanceláří, až bude pandemie za námi?

- Ano
- Ne
- Neměl/a jsem možnost Home-office

12) Uvítal/a byste pet friendly pracoviště?

- Ano
- Ne

13) Jsem:

- Muž
- Žena

14) Jak dlouho pracuješ v Providentu?

- Do 6 měsíců
- Od 6 měsíců – 1 rok
- 1 rok – 3 roky
- 3 roky a více

15) Z jaké části kontaktního centra jsi?

- Back office
- Collections
- Centrální vymáhání pohledávek
- Sales a Servis